

# Management-Konzepte im Praxistest

State of the Art  
Anwendungen  
Erfolgsfaktoren

herausgegeben von  
Robert Neumann und Gerhard Graf

ISPIHOCHSCHULE  
SEJ\*<sup>-^</sup> LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

IAide  
*international*

# Inhalt

Vorwort.....	19
<b>Organisation und Gestaltung.....</b>	<b>21</b>
<b>Organisationsdesign heute. Ein pragmatischer Ansatz zur Entwicklung einer Hochleistungsorganisation.....</b>	<b>23</b>
<i>Gerhard Graf</i>	
1. Einleitung und Zielsetzung.....	24
2. Exkurs: Organisation und das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre.....	25
3. Der Organisationsbegriff.....	28
4. Überblick über die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze.....	30
5. Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen.....	38
6. Das TCG-9-Stufen-Modell zum Design einer Hochleistungsorganisation.....	62
7. Einfluss der Kultur auf Organisationsstrukturen.....	87
8. Lern- und Kontrollfragen.....	93
9. Verwendete-Literatur:.....	94
<b>Industrialisierung interner Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse • durch den Aufbau eines Shared-Service-Centers.....</b>	<b>96</b>
<i>Matthias Egelhaaf</i>	
1. • Warum Shared Services immer wichtiger werden.....	97
2. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Umsetzung.....	100
3. Vorgehensmodell für die nachhaltige Implementierung.....	111
4. Die logische Weiterentwicklung von Shared Services.....	112
5. Lern- und Kontrollfragen.....	115
6. Literaturverzeichnis.....	115
<b>Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Oberziel eines Integrierten Managements - Das Management der Lebenszykluskurve - Theorie und Beispiele aus der Praxis.....</b>	<b>117</b>
<i>Christian Abeglen</i>	
1. Integriertes Management und Unternehmensentwicklung ..;	118
2. Wie packen Unternehmen Fragen ihrer Zukunftsbewältigung üblicherweise an? ..-	123
3. Welche Unternehmensentwicklungs-Konzepte haben sich bewährt?.....	126
4. Wie sieht der typische Lebensverlauf eines Unternehmens über die Zeitachse aus?.....	131
5. Wie gestaltet sich die Architektur bzw. der Prozess eines Lebenszykluskonzeptes und damit das Management der Lebenszykluskurve?.....	138

6. Schlussfolgerungen.....	143
7. Lern- und Kontrollfragen.....	145
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	146

**Organizational Maturity - oder: Wie reif muss eine High-Performance-Organisation sein... ?.....147**

*Robert Neumann*

1. Hintergrund und Zielsetzung.....	148
2. Die Reife als Ausdruck von Fähigkeiten, Kompetenzen, Intelligenz und Entwicklung.....	149
3. Die Grundstruktur von Reifegradmodellen.....	152
4. Gängige Reifegradmodelle im Überblick.....	154
5. Bestimmungsgrößen eines Transformation Maturity Models (TMM) - auf dem Weg zur professionellen Unternehmung.....	164
6. Zusammenfassung.....	175
7. Lern- und Kontrollfragen.....	175
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	176

**Veränderung und Entwicklung.....179**

**Professionalität im Change Management. Veränderungen in Gang bringen und wirksam umsetzen.....181**

*Robert Neumann*

1. Change Management als Wettbewerbsfaktor.....	182
2. Theorien der Veränderung von und in Organisationen.....	186
3. Dimensionen der Veränderung.....	196
4. Begleiterscheinungen, Effekte und Dynamiken bei Veränderungen.....	199
5. Die wichtigsten Qualitätsmerkmale und Erfolgskriterien im Veränderungsmanagement.....	205
6. Abschließende Bemerkungen.....	241
7. Lern- und Kontrollfragen.....	242
8. Verwendete und weiterführende Literatur.....	243

**Projektmanagement bei Organisations- und Managementprojekten. Eine besondere Herausforderung im Umgang mit Komplexität und Dynamik.....245**

*Gerhard Graf/ Martin Bergmann*

1. Einleitung und Zielsetzung.....	246
2. Charakteristiken von Organisations- und Managementprojekten.....	248
3. Projektsteuerung und Projekt-Governance als zentrales Erfolgselement von Organisations- und Managementprojekten.....	264
4. Lern- und Kontrollfragen.....	279
5. Verwendete Literatur.....	279

<b>Entwicklung, Veränderung und Neugestaltung von Unternehmen durch Transformationsmanagement.....</b>	<b>280</b>
<i>Gerhard Graf/ Robert Neumann</i>	
1. Ausgangssituation, Hintergrund und Problemstellung.....	281
2. Was ist Transformationsmanagement?.....	282
3. Die theoretische Basis zum effizienten Transformationsmanagement . . .	283
4. Zusammenfassung und Ausblick.....	291
5. Lern- und Kontrollfragen.....	291
6. Verwendete und weiterführende Literatur.....	291
 <b>Kooperation und Zusammenarbeit.....</b>	 <b>293</b>
 <b>Unternehmenskooperationen. Aufbau, Gestaltung und Nutzung.....</b>	 <b>295</b>
<i>Ursula Liebhart</i>	
1. Einleitung.....	296
2. Einführung in Unternehmenskooperationen.....	297
3. Gestaltungsdimensionen von Unternehmenskooperationen.....	310
4. Verhaltensdimensionen in Unternehmenskooperationen.....	320
5. Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskooperationen.....	332
6. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen.....	346
7. Lern- und Kontrollfragen.....	348
8. Weiterführende Literatur.....	349
 <b>Wissensmanagement in netzwerkähnlichen Unternehmensverbänden.....</b>	 <b>351</b>
<i>Robert Neumann</i>	
1. Rationalisierungen des Wissensmanagements.....	352
2. Möglichkeiten und Grenzen eines Wissensmanagements in Netzwerken und Unternehmenskooperationen.....	354
3. Wissensmanagement in einer Unternehmenskooperation - ein Anwendungsfall in der High-Tech-Branche.....	359
4. Abschließende Bemerkungen.....	362
5. Lern- und Kontrollfragen.....	362
6. Literaturhinweise.....	363
 <b>Virtuelles Team Management im Projekt-ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von High Performance Teams.....</b>	 <b>365</b>
<i>Gerhard Graf</i>	
1. Zum Hintergrund.....	366
2. Die Problemstellung und Zielsetzung.....	366
3. Aspekte virtuellen Team Managements.....	367
4. Virtuelles Team Management - ein Vorgehensmodell.....	370
5. Resümee und Ausblick.....	379
6. Lern- und Kontrollfragen.....	380
7. Verwendete Literatur.....	381

**Wissen und Lernen.....\***.....**383**

**Wissensmanagement im Blickpunkt: Vom Mythos zur unternehmerischen Praxis.....385**

*Alexandra Müller-Siirigl / Waltraud Grillitsch / Gerhard Graf*

1. Die Relevanz des Themas: Bedeutung von Wissensmanagement in der Praxis.....386
2. Die fundierte Basis: Grundlagen und Terminologie des Wissensmanagements.....387
3. Wissensmanagement in Action: Was ist zu beachten?.....396
4. Die „Werkzeugkiste“: Methoden und Konzepte des Wissensmanagements.....398
5. Wissensorientierte Veränderungsvorhaben: Eine gezielte Vorgehensweise.....402
6. Der Regelkreis des Knowledge Management (KM).....403
7. Ein brandheißes Thema: Wissensverlust und Wissensbewahrung .....407
8. Wissensmessung.....409
9. Fallstudie: „Wissensorientierte Projektsupervision“.....417
10. Das erfolgreiche Finale: Die Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement und wissensorientierten Veränderungsvorhaben.....;.....419
11. Ausblick und praktische Tipps.....421
12. Lern- und Kontrollfragen.....;422
13. Verwendete und weiterführende Literatur.....422

**Wissensmanagement und Communities of Practice (CoP).....425**

*Bernhard Schmiedinger*

1. Theoretische Grundlagen zu CoP.....426
2. Historische Betrachtung.....•?.....;7.....428
3. Kriterien für Communities.....;.....;.....428
4. Unterscheidung Großunternehmen-KMU.....433
5. Entwicklung von Communities.....434
6. Zehn kritische Erfolgsfaktoren für Communities of Practice.....438
7. Nutzen von CoP.....438
8. Tools für-CoP.....440
9. Community of Practice - Beispiel: Maschinenbauunternehmeri.....441
10. Lern- und Kontrollfragen.....457
11. Verwendete Literatur.....457

**Der Einsatz von Wissensmanagement zur Realisierung von Shared-Service-Prinzipien.....;.....459**

*Robert Neumann*

1. Entwicklungslinien, Irrtümer und Chancen eines Wissensmanagements.....;.....460
2. Zielsetzung und Nutzen eines „Shared-Service“-Ansatzes.....465
3. Die Realisierung des Lead-Buyer-Modells aus der Wissensperspektive ..468

4. Zusammenfassende. Bemerkungen.....	475
5. Verwendete und weiterführende Literatur.....	476

**Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, Praxiserfahrungen.....478**

*Volker Heyse*

1. Ausgangssituation.....	479
2. Gegenstandsbestimmung Kompetenzmanagement.....	479
3. KODE®X: Kompetenzmodell und Instrumentenkasten.....	483
4. Verbindung unterschiedlicher Verfahren im Rahmen des Kompetenzmanagements.....	518
5. Software-gestützte Arbeit mit KODE®X am Beispiel Competenzia (S. Buhr/S^Ortmann).....	519
6. Lern- und^Kontrollfragen.....	531
7. Literatur.....	532

**Personal und Arbeit.....533**

**Human Resource Management aktuell - Herausforderungen,**

**Lösungsansätze, Trends.....535**

*Ursula Liebhart*

1. Einführung, Entwicklung und Trends des Human Resource Management (HRM).....	536
2. Organisation des HRM.....	541
3. Aufgabenfelder und Prozesse des Personalmanagements im Überblick... ..	550
4. Personalplanung,.....	551
5. Personalmarketing.....	556
6. Personalbeschaffung.....	563
7. Personalführung und -beurteilung.....	572
8. Personalentwicklung.....	578
9. Vergütungs^ und Arbeitszeitmodelle.....	584
10. Trennungsmanagement.....	588
11. Personalcontrolling.....	591
12. Trends der nächsten Jahre.....	595
13. Lern- und Kontrollfragen.....	596
14. Weiterführende Literatur.....	597

**Development Center/Assessment Center „Future Mind®“.**

**Eine neue, innovative und sehr effiziente Form zur Potenzialbeurteilung**

**und Mitarbeiterauswahl.....601**

*Gerhard Graf / Martin Sonnert / Natalie Hagedorn / Robert Neumann*

1. Ausgangssituation, Hintergrund und Problemstellung.....	602
2. Grundstruktur des Assessment Centers/Development Centers „Future Mind®“.....	605
3. Besonderheiten und Nutzen des AC/DC „Future Mind®“ - kritische Würdigung.....	613

4. Lern- und Kontrollfragen.....:	615
5. Literatur.....	615

**Generation Resource Management - Innovative Human-Resource-Konzepte im demografischen Wandel.....616**

*Markus Rimser*

1. Die Zukunft der Ressource Personal.....:	617
2. Die demografische Entwicklung.....	620
3. Die Konsequenzen des demografischen Wandels.....i.....	625
4. Handlungsfelder für Unternehmen.....	629
5. Generation Resource Management.....	630
6. Lern- und Kontrollfragen.....	650
7. Literatur.....^.....	651

Management und Führung w.....655

**Managementtheorie: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen.....657**

*Alexandra Müller-Stingl/Gerhard Graf*

1. Grundlagen.....	658
2. Managementparadigmen.....	660
3. Führungstechniken.....	670
4. Die Führungskraft im Wandel der Zeit.....;	675
5. Ein pragmatisches Fazit.....	687
6. Lern- und Kontrollfragen.....	688
7. Verwendete und weiterführende Literatur.....	689

**Qualifizierte Intuition.....692**

*Linda Pelzmann*

1. Ist Intuition ein guter Ratgeber?.....	693
2. Kein Gegensatz zwischen Verstand und Gefühl.....	694
3. Forschungsergebnisse.....	695
4. Der schnelle Brüter.....-o.....	698
5. Schwächen der Intuition.....	700
6. Manipulation der Intuition.....;	701
7. Lern- und Kontrollfragen.....	702
8. Literatur.....-:.....o.....	702

**„Mind-Settings" im Management-Gedanken zum „Führungskraft-SEIN" ...704**

*Robert Neumann*

Verwendete und weiterführende Literatur.....„.....714

Autoren.....f.....717

Index.....721